



Communication et organisation

26 | 2005

La communication des nouvelles éthiques de l'entreprise

Philippe d'Iribarne – Directeur de recherche au CNRS



Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/3300>

DOI : 10.4000/communicationorganisation.3300

ISSN : 1775-3546

Éditeur

Presses universitaires de Bordeaux

Édition imprimée

Date de publication : 2 janvier 2005

Pagination : 249-253

ISSN : 1168-5549

Référence électronique

« Philippe d'Iribarne – Directeur de recherche au CNRS », *Communication et organisation* [En ligne], 26 | 2005, mis en ligne le 19 juin 2012, consulté le 04 mai 2019. URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/3300> ; DOI : 10.4000/communicationorganisation.3300

Ce document a été généré automatiquement le 4 mai 2019.

© Presses universitaires de Bordeaux

Philippe d'Iribarne – Directeur de recherche au CNRS

NOTE DE L'ÉDITEUR

Entretien avec Florence Hénon

« Gestion et Société »

- 1 Ancien élève de l'Ecole polytechnique, diplômé de l'IEP de Paris, ingénieur général du corps des mines et directeur de recherche au CNRS, Philippe dirige, depuis 1972 le centre de recherche « Gestion et société ». Il a été chargé de mission à la présidence de la République sur les questions de civilisation et de conditions de vie (1973-74). Il est l'auteur de :
 - La science et le prince (Denoël, 1970).
 - La politique du bonheur (Seuil, 1973).
 - La logique de l'honneur (Seuil, 1989).
 - Le chômage paradoxal (PUF, 1990).
 - Vous serez tous des maîtres- La grande illusion des temps modernes (Seuil, 1996).
 - Le tiers monde qui réussit : nouveaux modèles (Odile Jacob, 2003), et co-auteur de :
 - Cultures et mondialisation : gérer par delà les frontières, avec A. Henry, JP. Segal, S. Chevrier et T. Globokar (1998).
- 2 *Pourriez-vous présenter votre centre de recherche Gestion et Société et les thématiques passées et présentes qui s'y rattachent ?*
- 3 « Les recherches que mène *Gestion et Société* ont pour objectif de comprendre comment se combinent, dans l'organisation de la vie en société, ce qui relève :
- 4 D'une part, de l'action créatrice des humains qui se donnent des règles et bâtissent des institutions ;

- 5 D'autre part, de l'influence de cultures, largement transmises de génération en génération, qui régissent le sens que les acteurs donnent aux situations et aux actions.
- 6 Ces recherches ont privilégié jusqu'à présent l'analyse d'une catégorie spécifique de phénomènes : la diversité des fonctionnements d'entreprises appartenant à des pays situées sur les divers continents. Le monde des entreprises est un lieu de recherche perpétuelle de renouvellement des outils de management, de transfert constant de tels outils d'un pays à l'autre. On peut y observer aussi bien de grands succès que de grands échecs dans l'introduction de nouvelles formes d'organisation, de nouvelles règles (procédures de délégation et de contrôle, systèmes d'évaluation, procédures de gestion des conflits, etc.). L'analyse de ces succès et de ces échecs donne un accès privilégié à la façon dont l'aspect formel et l'aspect informel de l'organisation d'une action commune se rencontrent. L'analyse de coopérations entre des personnes marquées par des cultures différentes est également un excellent révélateur des interférences entre ces aspects formels et informels.
- 7 Ces travaux se situent à l'intersection de plusieurs champs disciplinaires. Portant sur des fonctionnements d'organisations considérées comme des systèmes d'acteurs simultanément en situation de coopération et de conflit, qui se donnent des règles pour encadrer leurs actions, ils héritent de la sociologie des organisations. Accordant une place centrale au sens donné aux situations et aux actions, et à la manière dont ce sens se construit au sein de repères largement hérités, ils relèvent de l'anthropologie culturelle. S'intéressant à des sociétés " modernes ", dont les mythes fondateurs ont été largement élaborés par les philosophes, ils ont un rapport à la philosophie politique. Ils visent en fin de compte à contribuer à l'édification d'une discipline encore en devenir que l'on pourrait qualifier d'anthropologie des sociétés modernes. »
- 8 *Quel est son mode de fonctionnement ?*
- 9 « *Gestion et Société* réunit, autour d'un petit noyau relevant du CNRS, un réseau de personnes rassemblées autour d'un projet intellectuel commun. Ce réseau a longtemps été purement français. Il s'étend progressivement dans d'autres pays, actuellement Mexique et Brésil, avec des amorces en Chine et en Tunisie. Par ailleurs un séminaire de recherche est ouvert aux chercheurs et doctorants qui rencontrent les questions que pose la diversité des cultures dans le champ où ils travaillent (sociologie, gestion, linguistique, philosophie politique ou autre). »
- 10 *Quel bilan faites-vous de vos activités de recherche ?*
- 11 « Au cours de 22 ans de travail de terrain, nous avons rassemblé un matériau ethnographique unique qui concerne actuellement un peu plus de 30 pays et devrait en concerner une cinquantaine dans quelques années. Ce matériau permet d'analyser, dans chaque contexte culturel, la manière les formes de coopération qui prévalent et qui sont influencées par une culture politique. A partir de cette base empirique, de premières généralisations ont été effectuées, pour répondre à des questions telles que : qu'y a-t-il d'universel et qu'y a-t-il de local dans le fonctionnement des organisations et comment les deux se raccordent-ils ? Ou encore comment la construction d'un ordre négocié s'articule-t-elle avec le fonctionnement d'une communauté morale ? On a là un bon point de départ pour faire avancer la compréhension de questions encore plus générales telles que les rapports entre la culture et l'action, ou la continuité et le changement, dans le fonctionnement des sociétés. »

- 12 *Pourriez-vous préciser les termes « **rationalité universelle** » lorsque vous dites « il y a un besoin plus fort de comprendre ce qui, dans notre société, échappe à une rationalité universelle » ? De plus, vous dites que le management nécessite à la fois une mobilisation des hommes, l'exercice de l'autorité et la mise en œuvre d'une éthique d'entreprise qui passe nécessairement par des **représentations mentales** et des **comportements dépendants des contextes locaux**, pourriez-vous préciser votre point de vue et donner des exemples ? Concilier le global et le local, articuler l'économique et le social est la formule gagnante pour l'entreprise. Pourriez-vous nous l'expliquer ?*
- 13 *« Pour parler du fonctionnement des organisations et de leur management, on peut se placer à un plus ou moins grand niveau d'abstraction. On peut se situer à un niveau très abstrait, en parlant par exemple d'**empowerment**, terme qui évoque une idée très générale d'un accroissement du pouvoir donné aux employés ordinaires d'une entreprise. On peut aussi se situer à un niveau beaucoup plus concret, en décrivant précisément la façon dont le pouvoir ainsi accordé est exercé, les domaines qu'il concerne, les procédures mises en place, la manière dont ces procédures sont effectivement mises en pratique. L'influence de la diversité des cultures est très différente selon le niveau d'abstraction choisi. Tant que l'on utilise un vocabulaire abstrait on peut tenir des propos dont la validité est universelle. Comme la sociologie des organisations et les théories du management se situent pour l'essentiel à un tel niveau, elles ont effectivement une portée largement universelle. Par contre, dès que l'on rentre plus dans le concret, cet aspect universel se brouille et on trouve l'influence des cultures. Ce n'est pas seulement qu'on ait des résistances culturelles à la mise en place de pratiques modernes et efficaces. C'est que ces pratiques modernes elles-mêmes demandent à être mises en place d'une manière adaptée au contexte culturel. Ainsi, par exemple, si l'on passe des grandes orientations d'un système de décentralisation et de contrôle à la manière dont il est précisément construit et dont il fonctionne quotidiennement, on ne peut plus faire abstraction des cultures. Il devient essentiel de s'intéresser au sens que les procédures utilisées vont prendre dans l'univers mental de ceux qui ont à les mettre en œuvre, et ce sens peut varier de manière considérable d'une culture à l'autre. C'est dans le passage du plus abstrait au plus concret que la culture intervient, en spécifiant ce qu'implique, en pratique, donner du pouvoir ou faire confiance, tout comme traiter avec respect, être juste, etc., et donc quels modes de fonctionnement, quelles procédures, vont être ressentis comme donnant du pouvoir, comme constituant une marque de confiance, etc. »*
- 14 *Pensez-vous que les organisations occidentales tiennent de plus en plus compte de la culture en tant que maillon de l'entreprise ? Avez-vous constaté des évolutions ces dix dernières années ?*
- 15 *« Longtemps les entreprises multinationales ont largement cru qu'avec la mondialisation, les différences culturelles allaient s'effacer. Instruites par l'expérience, elles le croient beaucoup moins. Pour la plupart, elles ne se sont pas encore organisées pour en tenir compte dans leur action, au-delà d'un minimum de formation à ces questions de leurs cadres plongés dans des coopérations internationales. Mais quelques unes sont plus avancées et cherchent à tirer des enseignements plus systématiques de leurs expériences, heureuses ou malheureuses, dans ce domaine. »*
- 16 *Que répondez-vous à vos détracteurs qui estiment que vos analyses mettent en évidence des problèmes de cohérence théorique ? Je pense à l'article de Jean-Pierre Dupuis dans la revue *Management international*, (volume 8-3, 2004) ?*
- 17 *« L'essentiel des critiques que je reçois viennent des 'anti-culturalistes', pour qui tout ce qui est culturel (les questions de sens, d'interprétation) relève de constructions faites par*

les acteurs, de jeux de pouvoir, sans qu'il existe de continuité culturelle marquant le cadre au sein duquel leur action se déroule. Il s'agit d'une position idéologique, peu soucieuse d'une analyse précise des données d'observation. Jean-Pierre Dupuis, qui est Québécois, ne se rattache pas du tout à ce courant (lequel est en fait exclusivement français). Il est plutôt dans une attitude stimulante de critique constructive. Il me semble qu'il vaut mieux ne pas se lancer trop vite dans la construction de grandes théories à partir de bases empiriques fragiles, et qu'il ne faut pas non plus chercher trop vite à présenter un système bien bouclé alors qu'on est encore dans une phase d'exploration. Mais, au point où j'en suis en matière de travaux empiriques, je reconnais qu'il est temps d'aller plus avant dans la théorie. Je m'y emploie activement en ce moment ».